



« LOGIQUE COMPETENCE » : MODERNISATION OU ILLUSION ?

Valérie DEVOS et Evelyne LEONARD

Unité de Gestion Sociale et d'Analyse des Organisations,
Institut d'Administration et de Gestion,
Université Catholique de Louvain,
Place des Doyens, 1
1348 Louvain-la-Neuve, Belgique.
devos@rehu.ucl.ac.be

A paraître dans «La modernisation industrielle. Le cas d'Usinor et Cockerill-Sambre», ouvrage collectif coordonné par B. Fusulier, C. Lomba et J. Vandewattyne.

Abstract

Constituant les prémisses de ce qui deviendrait la « logique compétence », l'accord A.Cap 2000, « Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle », est signé par les principaux interlocuteurs sociaux de la sidérurgie française en décembre 1990. Depuis cet accord se développent, dans diverses entreprises, des pratiques de « gestion des compétences », axées sur une progression continue des compétences des salariés, reconnues, rémunérées et inscrites dans l'organisation même du travail. Cette « gestion des compétences » a donné lieu, depuis lors, à de nombreux commentaires et analyses.

Dans quelle mesure cette gestion des compétences constitue-t-elle un changement de fond dans les relations d'emploi au sein des entreprises qui la pratiquent ? S'agit-il d'une véritable transformation des modes de gestion de la main-d'œuvre ou n'est-ce, au contraire, qu'un effet de mode ou un changement superficiel ?

En réponse à ces questions, la gestion des compétences peut être interprétée comme un moment particulier dans un processus long de modernisation profonde d'un secteur d'activité, ici particulièrement, la sidérurgie. Elle signale une évolution générale dans l'organisation de ce secteur. En même temps, on le verra, elle ne constitue pas nécessairement la « révolution managériale » annoncée par certains.

Le texte qui suit vise à faire le point sur l'émergence de la gestion des compétences dans la sidérurgie française au tournant des années 1990, en abordant successivement les origines de ce mouvement, ses composantes et les constituants de sa mise en œuvre pratique, pour arriver enfin à questionner la nature du changement opéré et ses enjeux.

Introduction

En décembre 1990, A.Cap 2000, « Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle », est signé par les principaux interlocuteurs sociaux de la sidérurgie française. Les parties signataires de l'accord s'y engagent à mettre en œuvre la « logique compétence » qui vise à instaurer dans les entreprises du secteur une progression professionnelle fondée sur les compétences individuelles des salariés.

Parallèlement commencent à se mettre en place dans certaines entreprises du secteur des expériences allant dans le même sens, axées sur une progression continue des compétences des salariés, reconnues, rémunérées et inscrites dans l'organisation même du travail.

La « gestion des compétences » a donné lieu, depuis lors, à de très nombreux commentaires et analyses (v. en particulier Courpasson et Livian, 1991 ; Levy-Leboyer, 1996 ; Reynaud, 2001 ; Zarifian, 1999).

Dans quelle mesure cette gestion des compétences constitue-t-elle un changement de fond dans les relations d'emploi au sein des entreprises qui la pratiquent ? S'agit-il d'une véritable transformation des modes de gestion de la main-d'œuvre ou n'est-ce, au contraire, qu'un effet de mode ou un changement superficiel ?

En réponse à ces questions, la gestion des compétences peut être interprétée comme un moment particulier dans un processus long de modernisation profonde d'un secteur d'activité, ici particulièrement, la sidérurgie. Elle signale une évolution générale dans l'organisation de ce secteur. En même temps, on le verra, elle ne constitue pas nécessairement la « révolution managériale » annoncée par certains.

Le texte qui suit vise à faire le point sur l'émergence de la gestion des compétences dans la sidérurgie française au tournant des années 1990, en abordant successivement les origines de ce mouvement, ses composantes et les constituants de sa mise en œuvre pratique, pour arriver enfin à questionner la nature du changement opéré et ses enjeux.

Il s'agit donc ici de profiter d'une position de recul de plus de dix années par rapport aux débuts de la gestion des compétences, pour interroger en quoi cette étape dans les évolutions

de la sidérurgie française témoigne, ou non, d'une transformation des relations d'emploi dans ce secteur.

En ce sens, il ne s'agit pas d'effectuer ici un bilan de la gestion des compétences après quelques années d'existence, mais bien de revenir sur son émergence et de réfléchir à ses origines et ses implications. Il s'agit en quelque sorte de revenir sur une « photographie » prise dans le milieu de la sidérurgie française au début des années 1990 pour se rappeler, sans nostalgie, « l'avant » et « l'après » de cette prise de vue.

I. Des postes aux compétences : les origines d'un changement

A. Un changement annoncé

La fin des années 1980 et le début des années 1990 ont vu fleurir et se multiplier les débats sur le changement du travail et des relations d'emploi.

Premièrement, un ensemble de débats ont eu lieu, de façon extrêmement intense, sur « la fin du taylorisme », sur la crise du modèle taylorien d'organisation du travail, ou encore sur « la fin de la division du travail ». Bernoux (1988), par exemple, s'interroge sur « la fin de la division du travail », dans le sillage de recherches menées en Allemagne, pour constater que des éléments de nouveaux modèles productifs sont observables à la fin des années 1980, caractérisés notamment par des essais de diversifications des postes, l'utilisation la plus large possible des compétences ouvrières, une « reprofessionnalisation » du travail. Il rappelle cependant qu'il n'y a pas consensus sur la nature ni sur l'étendue de ces changements et qu'il faut être très prudent avant d'évoquer un dépassement du modèle taylorien.

Au même moment, Stankiewicz (1988) évoque « les deux crises du taylorisme » qui consistent, d'un côté, en un rejet du travail parcellisé et une contestation ouvrière et, de l'autre, en une disqualification du taylorisme en tant que méthode d'organisation du travail du fait des mutations techniques et des nouvelles conditions de la concurrence.

Zarifian (1988) précise quel est le sens de l'évolution en affirmant qu'émerge un nouveau modèle de gestion de la main-d'œuvre qu'il appellera « modèle de la compétence ». Ce modèle serait caractérisé par une référence à la qualité comme condition de développement économique de l'entreprise et par « un nouveau jugement porté sur la main-d'œuvre », selon les termes de Zarifian (1988). Cela donnerait lieu à de nouvelles pratiques axées notamment

sur une mobilité du personnel fondée sur la compétence, sur la responsabilisation et une formation continue elle-même liée à la mobilité et à la responsabilisation.

Ces approches, parmi beaucoup d'autres, s'intéressent donc aux transformations de modèles d'organisation au sein des entreprises. S'inscrivant dans le même type de questionnement, Veltz et Zarifian (1993) considèrent que le modèle taylorien se trouve miné dans ses fondations et avancent l'hypothèse de l'émergence de nouveaux modèles d'organisation. Ils définissent cette notion de modèle d'organisation comme « *ce qui articule intimement les dimensions techniques, sociales et économiques d'un univers de production, et ceci dans la construction même des normes et des règles qui définissent ces dimensions.* » (Veltz et Zarifian, 1993 : 5).

Bien entendu, il y a divergence de vues sur ces affirmations, et l'on peut synthétiser les polémiques en quelques questions : le modèle taylorien est-il vraiment en voie de disparition ou, au contraire, se maintient-il ou se renforce-t-il dans certaines entreprises et certains secteurs ? Les crises du modèle taylorien donnent-elles effectivement lieu à l'émergence d'un ou plusieurs nouveaux modèles d'organisation ? Si oui, quelles sont les caractéristiques de ces modèles ? Et, enfin, dans quelle mesure faut-il les considérer comme modèles émergents susceptibles de s'imposer dans des secteurs d'activité divers ou, au contraire, comme des méthodes d'organisation propres à des activités spécifiques telles que, par exemple, les technologies de pointe ? Segrestin (1993) ira même plus loin en critiquant le raisonnement en termes de modèles lui-même, lui reprochant d'opposer terme à terme, de façon dichotomique, des situations qui en réalité ne sont jamais aussi typées ni cohérentes que ne le laisse supposer l'idée de modèle, qu'il soit « taylorien » ou « post-taylorien ».

Deuxièmement, d'autres études se concentrent, en cette même période de la fin des années 1980 et du début des années 1990, sur les transformations des relations d'emploi au travers de l'évolution des politiques de gestion des ressources humaines. De nombreux travaux en Europe et particulièrement en Grande-Bretagne, s'interrogent sur la transformation de la traditionnelle « gestion du personnel » en « gestion des ressources humaines » et sur les changements effectifs que cela représente. Guest (1987), Legge (1995), Storey (1992), en particulier, étudient cette même question, mais y apportent des réponses différentes. Pour Guest, la gestion des ressources humaines, comparée à une « traditionnelle » gestion du personnel, se caractérise par une plus grande intégration avec la stratégie d'entreprise, une recherche accrue d'implication des travailleurs, l'accent placé sur la flexibilité et la recherche constante de qualité dans l'entreprise. Legge conteste ce point de vue en soulignant le

caractère rhétorique du prétendu changement, et même son caractère idéologique, le changement consistant surtout selon elle à masquer le maintien des systèmes traditionnels de contrôle sur les personnes au travail sous des termes plus séduisants. Storey, quant à lui, apporte une réponse plus nuancée en constatant qu'il y a des signes d'un changement, sous la forme de tentatives diverses de gérer et d'organiser le travail différemment, mais qui ne vont pas toutes dans le sens d'un modèle homogène.

Et enfin, troisièmement, dans le champ des études économiques, Boyer (1986) ainsi que Boyer et Durand (1993) considèrent que le modèle productif de l'après-guerre, appelé modèle fordiste, se trouve en crise et cède progressivement la place à de nouveaux modèles où la flexibilité, en particulier, prend une importance croissante. Ainsi le modèle fordiste qui, pour le résumer simplement, établissait un échange entre acceptation par les salariés de la modernisation des processus productifs, accroissements de productivité, et progression du niveau de vie de la population active, se trouverait mis en cause au profit de l'émergence de nouveaux modèles de gestion, d'organisation et de rapport salarial.

C'est dans ce contexte que la gestion des compétences émerge et prend forme au début des années 1990. Elle apparaît donc à une période charnière où des changements divers sont à l'œuvre dans l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines dans les entreprises, sans que cependant la nature et l'ampleur exacte de ces changements soient précisément connues.

Se poseront dès lors au sujet de la gestion des compétences les mêmes questions : s'agit-il d'une transformation profonde des modes de gestion du travail dans les entreprises qui s'y réfèrent, ou n'est-ce, au contraire, qu'un changement de type « cosmétique », de façade, qui ne transforme pas réellement les relations d'emploi (nous y reviendrons). Se pose également la question de son caractère « local », spécifiquement français et particulier à la sidérurgie, dès lors qu'on en trouve peu d'échos, tout au moins dans les mêmes termes, dans d'autres pays.

B. Pourquoi dans la sidérurgie française ?

Ce que Stankiewicz (1988) appelle « les crises du taylorisme » se manifeste particulièrement dans les grands secteurs industriels des pays industrialisés : automobile, verre, sidérurgie, textile, etc. C'est là en effet que les méthodes tayloriennes d'organisation du travail ont été fortement implantées, et c'est là également que se manifestent, parfois avec beaucoup d'effets d'annonces et de publicité, des expérimentations visant à modifier cette organisation du

travail. Après les expériences successives de groupes semi-autonomes, d'expression des salariés, de participation, de cercles de qualité, et d'autres encore tout au long des années 1970 et 1980, ces secteurs se trouvent à la fin des années 1980 à la recherche de nouveaux gains de productivité, par tous les moyens, y compris des méthodes de gestion des ressources humaines considérées, tout au moins dans les discours, comme innovantes.

Si elle s'affiche et se concrétise d'abord dans la sidérurgie, la gestion des compétences n'est cependant pas strictement réservée à ce secteur et des entreprises d'autres secteurs s'y intéressent également. Ainsi, en 1998, la fédération patronale française, le Medef, organise à Deauville des « Journées internationales de la formation » dont résultent onze rapports sur les compétences. Dans ces rapports se trouvent notamment des témoignages de responsables d'entreprises venant de secteurs très divers allant du nettoyage de locaux professionnels à des entreprises de haute technologie (Medef/CNPF 1998a). Si les premières expériences les plus formalisées et les mieux connues ont eu lieu dans la sidérurgie, la gestion des compétences n'est donc pas spécifique à ce secteur.

Par ailleurs, on peut se demander si la gestion des compétences n'est pas spécifiquement française. C'est en effet dans les milieux industriels français ainsi que dans la recherche sur les organisations et le travail en France que l'on s'y intéresse le plus. Réciproquement, on en trouve peu d'échos dans les publications anglo-saxonnes de même que dans les échanges entre organisations syndicales et patronales des autres pays européens. S'agit-il alors d'un phénomène spécifique à la France ? Oui et non. Oui, parce que le recours à la gestion des compétences s'est effectivement matérialisé au départ dans la sidérurgie française, pour ensuite se diffuser dans d'autres secteurs de ce pays. Non, parce que ce mouvement reflète une prise en compte extrêmement importante, dans de nombreux autres pays, de composantes que l'on retrouve dans la « logique compétence » : le souci pour le progrès permanent de l'entreprise dans des conditions d'opérations complexes ; l'importance accrue attachée à la formation professionnelle elle-même associée au développement de l'entreprise ; la capacité de la main-d'œuvre à agir de façon « compétente » au travail, en réagissant adéquatement aux aléas et en étant responsable du bon déroulement des activités et de leur amélioration ; la prise en charge par les salariés d'une responsabilité accrue sur le déroulement de l'activité et sur ses résultats. Pour le Medef, par exemple, la gestion des compétences constitue aujourd'hui un « enjeu stratégique pour la France » mais aussi un enjeu pour les autres pays industrialisés : *« Si la référence aux compétences semble se développer en Europe et sur le continent américain, c'est d'abord pour désigner une évolution significative des besoins en main-*

d'œuvre des entreprises et de leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Ce que beaucoup appellent le « modèle de la flexibilité productive » est à l'origine d'un déplacement des préoccupations de l'employeur dans une double direction : la recherche d'organisations du travail réactives, orientées vers la satisfaction du client, et la responsabilisation accrue de l'individu au regard des activités qui lui sont confiées. Pour y parvenir, l'accent est mis sur les capacités des salariés à maîtriser des situations professionnelles plus complexes et évolutives en mobilisant des savoirs issus de la formation et de l'expérience. Ces capacités sont généralement désignées par le vocable de “compétences”.» (Medef/CNPF, 1998b : p. 6).

Et en effet, Locke, Kochan et Piore (1995), synthétisant des résultats de recherche sur l'évolution des relations d'emploi dans onze pays de l'OCDE, constatent que, parmi les évolutions dans les pratiques en matière d'emploi communes aux entreprises des différents pays, « le développement des qualifications prend de l'importance » : *« Soumis aux fortes pressions en faveur d'une amélioration de la productivité et de la qualité, les entreprises et les gouvernements de la plupart des pays industriels avancés ont compris que l'utilisation efficace de la nouvelle technologie exige des compétences analytiques et comportementales plus poussées : c'est pourquoi ils amplifient leurs investissements dans la formation et le développement des qualifications. »* (Locke et al., 1995 : 160).

II. L'accord fondateur et sa mise en œuvre

A. A.Cap 2000

En décembre 1990, A.CAP 2000, « Accord pour la Conduite de l'Activité Professionnelle », est signé entre, du côté patronal, la Direction Générale d'Usinor Sacilor et le GESIM, Groupement des entreprises sidérurgiques et minières et, du côté syndical, quatre organisations : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO.

L'accord se présente comme un accord cadre qui fixe les grands objectifs et principes de la gestion des compétences, appelée dans le texte « logique Compétence ».

Les parties signataires considèrent d'emblée, dès le préambule, que *« la performance d'une entreprise sidérurgique passe de manière croissante par la compétence de ses salariés et donc la maîtrise qu'ils ont de leur métier. »* (A.Cap 2000 : p. 5). L'ensemble de l'accord repose ainsi sur une sorte de postulat selon lequel le développement des salariés et la performance de l'entreprise vont de pair : *« Le développement de l'expérience des salariés (...), est donc une condition fondamentale de la compétitivité et du progrès de l'entreprise.*

Les salariés sont en droit d'attendre de l'entreprise qu'elle constitue un lieu permettant un épanouissement professionnel et un déroulement de carrière favorisés par l'accroissement de leurs compétences. » (ibid.).

S'appuyant sur cette idée, l'accord poursuit trois objectifs : *« promouvoir une politique de qualification qui reconnaisse les compétences individuelles ; définir les conditions du déroulement des carrières permettant à chacun de progresser selon ses compétences ; mettre en place un dispositif permettant à chaque salarié de se positionner à tout moment de sa carrière professionnelle. » (id. : p. 6).*

Ainsi, se référant à une anticipation des évolutions de l'activité sidérurgiques, les parties signataires s'engagent à mettre en œuvre une « logique compétence » orientée vers ces objectifs. Cette « logique compétence » repose sur une définition des compétences en tant que « savoir-faire opérationnel validé », chacun de ces termes étant à son tour défini : le savoir-faire englobe les connaissances et l'expérience d'un salarié ; opérationnel signifie que ces connaissances et l'expérience sont « applicables dans une organisation adaptée » ; « validé » signifie qu'elles sont « confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions successivement exercées » (id. : p. 10).

L'accord prévoit que, dans le cadre de la « logique compétence », les obligations respectives de l'entreprise et des salariés se voient révisées. L'entreprise offre en particulier les moyens techniques et financiers pour « aider et valider le développement des compétences », ainsi que pour « assurer un cadre de travail permettant l'acquisition et l'emploi des compétences » (p. 11). Les salariés, quant à eux, « prennent en main leur propre déroulement de carrière grâce aux diverses démarches de formation qui leur sont proposées et aux parcours professionnels qui ont pu être définis au préalable » (ibid.). En outre, les salariés « acceptent de mettre en œuvre les compétences acquises et reconnues par une qualification, au sein d'organisations qui le leur permettent » (ibid.).

Dans l'organisation, l'application de l'accord va de pair avec une redéfinition de la fonction d'encadrement, mais aussi des systèmes d'évaluation, de formation, de gestion des carrières et de rémunération. Ainsi, suite à la construction d'une grille de classification, chaque salarié doit être positionné dans la grille grâce à une évaluation des compétences acquises réalisée notamment via un entretien professionnel. Sur cette base, un parcours de carrière est déterminé et une rémunération est attribuée. Qu'en est-il cependant sur le terrain ?

B. Une étude de cas

Le site évoqué ici a fait l'objet d'une étude de cas en 1992-1993. Il s'agit d'un site consacré à la fabrication et à la transformation de l'acier, occupant 4300 salariés en 1993. En réalité, la mise en œuvre de la gestion des compétences n'y a pas suivi l'accord A.Cap 2000 mais a commencé avant même la signature de l'accord, dès 1988.

La mise en œuvre de la gestion des compétences y a été effectuée dans un contexte technique et économique en profonde transformation. En effet, la fin des années 1980 et le début des années 1990 ont été caractérisés par plusieurs changements importants pour la sidérurgie française et pour ce site en particulier : intensification de la concurrence notamment du fait de l'ouverture des marchés à l'Est, uniformisation des moyens techniques utilisés dans le secteur, arrêts d'outils sur le site considéré accompagnés d'importantes réductions d'effectifs et d'une modernisation des modes de production. S'ajoute à cela une évolution importante : les métiers eux-mêmes se sont progressivement transformés vers une prise en charge par les opérateurs de base d'activités de conduite de process, de maintenance d'équipements techniques et de surveillance de la qualité et vers une plus grande polyvalence.

C'est dans ce contexte que la gestion des compétences est envisagée par la direction du site, au départ du constat suivant repris ici dans les termes du Directeur du Développement des Ressources Humaines (DDRH) du site : *« Ce n'est pas la technologie seule qui fait la différence. La performance d'une entreprise sidérurgique passe de manière croissante par la compétence de ses salariés et la maîtrise qu'ils ont de leur métier. »*

La gestion des compétences est dès lors considérée comme un moyen qui, à la fois, doit permettre d'améliorer la performance de l'entreprise par une meilleure maîtrise des activités et une progression de l'organisation, et faciliter l'ouverture pour les salariés de possibilités nouvelles de progression professionnelle. En effet, les possibilités de progression ne sont plus, dans le cadre de la gestion des compétences, conditionnées par l'accès à un poste de niveau supérieur dans l'organigramme, mais bien liées à l'acquisition de compétences nouvelles par les individus.

La mise en place de la gestion des compétences sur le site va demander un effort très important pour redéfinir les emplois, situer tous les salariés dans les nouvelles classifications, et identifier pour chaque salarié les possibilités de formation et de progression professionnelle dans le nouveau système. De 1988 à 1993, 1660 entretiens professionnels sont ainsi effectués pour « mettre à niveau » et pour « repositionner » les 4300 salariés du site. Cela se traduira

par une conséquence directe sur les salaires sous la forme d'une augmentation pour 2000 salariés.

L'ensemble de la démarche est conduit par une préoccupation très forte de la DDRH pour la mise en œuvre effective de la gestion des compétences au sein des ateliers, le leitmotiv étant *« on le dit, on le fait »*.

Dans cette optique, l'implantation de la gestion des compétences est envisagée dès le départ comme une démarche ouverte, qui doit s'adapter en fonction des réalisations et des difficultés rencontrées : *« on n'a pas cherché à calculer directement un retour d'investissement... Pas de questions sur les étapes : on découvre en marchant, et on met les moyens en fonction des découvertes. »* (DDRH).

De même, la mise en œuvre repose fortement sur la hiérarchie intermédiaire et sur une structure de gestion du personnel visant à assurer un relais permanent entre « le terrain » et les responsables des ressources humaines pour le site. Cela s'opère en particulier par le biais de responsables opérationnels qui prennent au sein même des départements des responsabilités de promotion, de coordination et de suivi des actions.

En ce sens, la gestion des compétences telle qu'elle est envisagée sur le site repose sur une conception du changement qui reconnaît d'office une relative autonomie d'action aux acteurs de terrain : selon les termes d'un opérationnel en charge du projet : *« on ne change plus sans les gens... Une organisation ne peut pas être fabriquée par le haut, le changement ne se fait que si les gens le prennent en charge. La Direction donne les orientations, mais le changement doit reposer sur des acteurs qui sont prêts à le porter. »*

Plus généralement, l'encadrement intermédiaire se voit accorder un rôle majeur dans la mise en œuvre de la gestion des compétences, dans le cadre d'une structure décentralisée qui accorde une large autonomie aux responsables hiérarchiques dans les départements. Cela ne se fait pas, cependant, sans difficultés. Tout d'abord, l'autonomie des départements induit une diversité des pratiques ou, comme le relève un responsable opérationnel, la cohérence n'est pas assurée : *« ici, on s'identifie à l'atelier, ou au département. On n'est pas du même monde, on n'a pas les mêmes valeurs... C'est important, parce qu'il faut être vigilant en termes de cohérence ! »*. Ensuite, ce sont les responsables hiérarchiques de base qui doivent en principe prendre en charge la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences, notamment en informant les salariés, en effectuant les entretiens professionnels, en encourageant les membres de leurs équipes à se former. En pratique, la gestion des compétences demande de la

part des cadres de concilier des objectifs peu convergents : ils doivent assurer la production au jour le jour avec les effectifs disponibles, dans un contexte où l'emploi a été fortement réduit tandis que la productivité augmentait ; il doivent en même temps favoriser la formation de leurs subordonnés et organiser le travail de façon à pouvoir développer les compétences sur le moyen et le long terme. Or, les absences pour formation sont une difficulté réelle face aux impératifs de production : *« la logique compétence plaît aux gens : ils se disent “notre atelier nous propose de progresser, on a de bonnes relations avec les chefs, on peut se former..., mais en même temps ils nous disent qu'on ne peut pas partir en formation parce qu'il y a des problèmes de disponibilité.” »* (interview au train continu à chaud).

Selon les interviews réalisées à l'époque, les salariés, quant à eux, ont réagi dans l'ensemble positivement à la gestion des compétences, y percevant de nouvelles possibilités de progression et de développement individuel. Leur attitude cependant ne peut être comprise indépendamment de cette donnée essentielle qu'est la réduction massive des effectifs opérée sur le site depuis la fin des années 1980. La gestion des compétences apparaît dans ce contexte comme un moyen de progression au travail mais aussi comme un vecteur d'acquisition de compétences qui permettront peut-être de sauvegarder son emploi sur le site ou, en cas de nouvelle restructuration, de se repositionner plus facilement sur le marché du travail.

On peut aussi relever ici que la « logique compétence », si elle a fait l'objet à un moment donné d'un accord collectif, A.Cap 2000, constitue avant tout une initiative patronale, voulue et soutenue par l'employeur et les gestionnaires de ressources humaines, sans qu'un rôle majeur y soit accordé à la négociation collective et, a fortiori, aux organisations syndicales. Les salariés s'y trouvent donc impliqués essentiellement à titre individuel et dans un rôle réactif.

En pratique, la gestion des compétences soulève plusieurs questions : l'investissement en temps qu'elle suppose est-il compatible avec les contraintes de production ? Ne risque-t-elle pas de générer des phénomènes de concurrence entre individus dès lors qu'elle ouvre des possibilités de progression individuelle mais que, en même temps, tous ne peuvent participer aux formations en même temps ? Les compétences acquises seront-elles utilisées dans l'exercice du travail ? En ce sens, l'investissement qu'elle demande est-il rentable et la progression des compétences se traduira-t-elle en améliorations de performance ? Parallèlement, elle ne va pas sans ambivalences : les possibilités de progression professionnelle individuelle qu'elle ouvre peuvent être aussi envisagées comme une pression

à la performance dans un contexte d'incertitude sur l'emploi ; pareillement, si elle permet en théorie à chaque opérateur de « prendre en main son propre déroulement de carrière », elle déplace en même temps vers les équipes de base et vers les individus la responsabilité de cette progression, demandant de la part des responsables opérationnels des arbitrages délicats entre des contraintes contradictoires ; les relations entre compétences individuelle et performance collective restent enfin à démontrer. Tout cela renvoie à des enjeux plus généraux qui accompagnent la gestion des compétences.

III. Quel changement, pour quels enjeux ?

A. Compétences, une notion multiforme

Si A.Cap 2000 et les gestionnaires en charge de la gestion des compétences ont tenté de définir la notion de « compétences », il n'en reste pas moins que définir cette notion reste problématique. Plus largement, malgré le recours fréquent à la notion de compétence, la signification même du concept semble imprécise et on peut considérer que la difficulté de définition en soi reflète certains des enjeux qui accompagnent la gestion des compétences.

Tout se passe en effet comme si chaque acteur du champ organisationnel utilisant le terme de compétence le définissait en fonction de sa propre intuition. Cette absence de précision sémantique n'est pas seulement, comme le relève Bourguignon (1996) une simple question de vocabulaire et peut être associée à diverses fonctions politiques, idéologiques, culturelles ou sociales. Ainsi, Courpasson et Livian (1991) s'interrogent : l'utilisation de la notion de compétence n'est-elle pas révélatrice d'enjeux plus complexes dépendant de la volonté stratégiques de certains acteurs ?

Sans s'attarder sur ce débat quant à la signification du terme compétence, mais tout en reconnaissant la multiplicité des définitions proposées, Bellier (1999) présente quelques caractéristiques générales de la notion qui, à des degrés divers, transparaissent dans ces définitions. L'intérêt de cette démarche n'est pas d'offrir une définition univoque et unilatérale de la notion de compétence, mais de permettre une classification des définitions existantes en fonction de la présence de certaines composantes. Bellier (1999) reconnaît quatre dimensions transversales à la notion de compétence :

- la compétence est liée à l'action, elle permet d'agir et n'existe pas en soi indépendamment de cette activité ;
- la compétence est contextuelle en ce sens qu'elle est liée à une situation professionnelle donnée et correspond donc à un contexte particulier ;
- parmi les éléments qui constituent la compétence, on retrouve, à des degrés divers des savoirs c'est-à-dire une base théorique de la compétence, du savoir-faire qui renvoie à la dimension pratique de la compétence exprimée à travers l'action, du savoir-être recouvrant les aspects sociaux et comportementaux de la compétence, et enfin des compétences cognitives ;
- pour Bellier, ces différents contenus sont intégrés au sens où le résultat de leur conjugaison est davantage qu'une simple somme.

Reinbold et Breillot (1993) complètent ces caractéristiques par une cinquième dimension : l'action résultant de la mise en œuvre d'une compétence présente une utilité économique et sociale. Dès lors, la reconnaissance sociale de l'individu est basée en partie sur ses compétences.

Ainsi, « *la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée* » (Bellier, 1999 : 226).

Il nous reste à comprendre en quoi ces dimensions de la notion de compétence permettent d'éclairer la définition des compétences qui apparaît dans l'accord A.Cap 2000. En définissant les compétences comme un « savoir-faire opérationnel validé », A.Cap 2000 souligne que le contenu de la compétence est essentiellement un savoir-faire lié à une action visible puisque « opérationnelle » et vérifiable, donnant lieu à une « validation ». Les références sous-jacentes à cette définition semblent être la recherche du concret, de l'objectivité et d'un consensus non pas théorique mais pratique (Bellier, 1999). Parce que les compétences sont à la base du système de promotion, de rémunération et de formation, on cherche à leur donner un sens concret et opératoire.

Si nous nous interrogeons sur les limites de ce type d'approche, force est de constater un problème clé : celui de la description des compétences. Celles-ci ne sont pas décrites en soi. Parce qu'elles s'expriment à travers l'action, elles vont être assimilées à cette action. Si bien que le référentiel compétences risque de se limiter, dans les faits, à un référentiel activités, purement descriptif de ce qui est fait, mais sans pouvoir expliquer ce qui permet d'agir et de

réussir. A l'extrême, avec l'application d'un accord tel que A.Cap 2000, il existe le risque que cette application, comme le remarque Zarifian (1999) « *devienne une fin en soi et n'aboutisse à figer aussi bien les contenus de compétences que les filières entre emplois types, sans tenir compte de la vitesse des changements concrets dans le travail et son organisation, et en intégrant difficilement les compétences directement acquises sur le terrain dans les démarches de progrès (du type de la mise en place de la topomaintenance, forme propre à Usinor-Sacilor d'application de la Total Productive Maintenance).* » (Zarifian, 1999 : 147).

Se pose aussi le problème du caractère local de la compétence ou de sa transférabilité : dans quelle mesure une compétence est-elle liée à l'exercice d'une tâche particulière, spécifique à un poste de travail ou à un atelier, et réciproquement, dans quelle mesure un salarié peut-il utiliser et valoriser ses compétences dans d'autres postes et, plus loin, dans d'autres entreprises ? Le discours sur la compétence, très axé sur l'idée d'une maîtrise individuelle de son propre parcours professionnel, tend à masquer le fait que toute compétence n'est pas nécessairement liée à la maîtrise d'un métier qui puisse être valorisé dans des situations différentes ou changeantes.

B. Compétences et « employabilité »

Dans un rapport du Medef (Medef/CNPF, 1998b) sur les pratiques internationales en matière de compétences, l'introduction de la démarche compétences dans la gestion des ressources humaines est présentée comme une opportunité permettant de créer « un nouveau champ de dialogue constructif ». L'entreprise y verrait, en effet, sa performance améliorée, tandis que le salarié développerait son employabilité et s'assurait ainsi les moyens d'une meilleure évolution professionnelle.

A travers cette affirmation optimiste des intérêts de la démarche compétence, il convient de s'interroger sur les changements de fond du rapport salarial traduits par cette logique, ainsi que le fait Reynaud : « *En un sens, d'une part, le salarié apporte une performance, il accepte d'ailleurs d'être jugé là-dessus. Plus exactement il contribue à une performance de l'entreprise. De l'autre, il reçoit une employabilité. Cet échange là n'est pas tout à fait l'échange traditionnel, ce n'est pas la définition traditionnelle du contrat de travail* » (Reynaud, 2001: 12). Cela ne signifie pas cependant que l'échange est davantage équilibré qu'auparavant : « *Derrière l'affirmation optimiste d'un échange mutuellement avantageux, des problèmes considérables se posent : s'il est relativement facile de mesurer la performance de l'entreprise, pour ce qui est de la contribution du salarié, c'est peut-être plus difficile. En*

outré et surtout, l'employabilité est une chose beaucoup moins assurée, moins claire et l'échange ici est évidemment assez inégal. » (ibid.).

Qu'est donc, en outre, cette notion d'employabilité ? Deux formes d'employabilité peuvent être distinguées: l'employabilité dans l'entreprise, liée à la polyvalence du travailleur, et l'employabilité en dehors de l'entreprise qui permettrait au travailleur de valoriser ses compétences au-delà des frontières d'une organisation unique. Si cette idée d'employabilité semble positive pour le salarié en période de faible taux de chômage, que devient-elle lorsque l'emploi disponible diminue ? S'agit-il encore d'un moyen de valorisation des salariés ou dérive-t-on vers une exclusion des moins adaptés ?

De telles questions nous invitent à analyser le problème de l'employabilité, et par ricochet des compétences, au-delà des frontières et du point de vue de l'entreprise, pour nous tourner vers le marché du travail. Analysant les évolutions du salariat et du marché du travail au travers de pratiques de gestion des compétences, Beffa, Boyer et Touffut (1999) proposent une classification des travailleurs non pas sur base de statuts traditionnels mais en fonction du type de compétences dont ils disposent. Cette typologie distingue trois modèles de relations salariales : dans un premier modèle de type « stabilité polyvalente », les compétences des travailleurs sont spécifiques à l'organisation ; le deuxième modèle de la « professionnalité » se base sur des compétences transférables à d'autres situations organisationnelles ; enfin, le modèle de « flexibilité du marché » concerne les compétences standardisées et largement transférables. Ainsi, l'appartenance d'un travailleur à un modèle de relations salariales détermine, en quelque sorte, sa valeur sur le marché de l'emploi.

« L'employabilité » associée à la gestion des compétences, même si elle paraît séduisante à première vue, ne transforme donc pas fondamentalement l'inégalité qui fonde les relations d'emploi, pas plus qu'elle n'est garantie puisque toutes les compétences ne sont pas susceptibles d'être valorisées de la même manière sur le marché du travail. On peut en outre lui reprocher de déplacer vers le salarié individuel la responsabilité de son propre emploi, et ce indépendamment des politiques d'emploi des entreprises et de l'état du marché du travail.

C. Individualisation des relations d'emploi ?

L'une des critiques adressées à la gestion des compétences porte sur le fait qu'elle met en cause les structures de qualifications traditionnelles, fondées sur une négociation collective, au profit d'une individualisation des relations d'emploi (v. Stroobants, 1994). Les statuts traditionnels semblent en effet disparaître, laissant place à de nouvelles classifications établies

en fonction des compétences du travailleur. La valorisation et la négociation individuelle de la relation d'emploi sont dès lors susceptibles de se substituer à l'appartenance à un collectif.

En effet, les compétences telles qu'elles sont définies dans A.Cap 2000 et sur le site étudié correspondent à des caractéristiques personnelles proposées sur le marché du travail par un individu particulier. Le travailleur négocie son « panier de compétences » avec une entreprise donnée. Une fois engagé par l'entreprise, le développement des compétences sera en partie assuré par les programmes de formation interne, sous la responsabilité du travailleur lui-même. Celui-ci se trouve investi de la responsabilité de « prendre en main son propre déroulement de carrière », selon les termes d'A.Cap 2000.

Thuderoz (1995) relativise cependant l'hypothèse d'une individualisation généralisée des rapports de travail. Pour lui, si les appartenances collectives traditionnelles s'affaiblissent, cela ne signifie pas que disparaît toute forme de solidarité ou de coopération : *« Que les nouvelles technologies et/ou les restructurations successives aient réduit les équipes ou distendu les liens sociaux et professionnels antérieurs, cela n'évite pas que se reforment en permanence des liens de compréhension et d'échange mutuels dans l'atelier ou le service (...). Cet individualisme sera donc dit coopératif, car il mêle étroitement le souci de l'individu de se réaliser lui-même (...) et sa volonté d'agir, avec d'autres individus, pour réaliser un projet. »* (Thuderoz, 1995 : 346).

D. Compétences et organisation apprenante

Enfin, il faut interroger le lien établi, dans la « logique compétences », entre performance de l'entreprise et compétences individuelles.

Les compétences individuelles constituent les bases à la construction de l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise. Argyris et Schön définissent l'apprentissage organisationnel comme une capacité accrue d'innover dans le futur tout en demeurant dans le même cadre organisationnel (Argyris & Schon, 1978 cités par Bouwen et Fry, 1991). Dans cette perspective, c'est parce que les travailleurs disposent de compétences et parce qu'ils les partagent que l'apprentissage peut prendre place au niveau de l'organisation. Le rôle de l'apprentissage, aussi bien pour l'individu que pour l'entreprise, deviendrait ainsi de la plus haute importance dans une société que certains qualifient de « société de la connaissance » ou « société de l'apprentissage » (Ingham, 1997). La création de connaissances et l'apprentissage permanent seraient ainsi des éléments de la compétitivité organisationnelle et des garanties de l'efficacité à long terme.

Plus précisément, s'inspirant d'Argyris (1977), Nonaka et Takeuchi (1997) distinguent deux types d'apprentissage. Un premier type est réactif et donne lieu à une adaptation progressive des actions des travailleurs. Il s'agit de l'apprentissage en boucle simple, — « *single loop learning* » —, d'Argyris (1977) dans lequel des actions correctives sont prises pour détecter ou corriger des erreurs. Un second type est proactif. Comme dans l'apprentissage en double boucle, — « *double loop learning* » —, d'Argyris, les politiques organisationnelles et les objectifs sous-jacents sont remis en question à travers ce deuxième type d'apprentissage. Pour obtenir des effets d'apprentissage à long terme, il est nécessaire de faire appel à un apprentissage de type proactif. Sans cela, les effets à court terme ne permettront pas de créer des connaissances nouvelles et partagées durables.

Ce type d'approche relie donc dans un rapport d'interdépendance compétences individuelles, apprentissage organisationnel et performance de l'organisation, dans une conception très proche de celle d'A.Cap 2000 où les compétences individuelles sont posées comme facteur favorable à la performance de l'entreprise.

Certaines questions demeurent cependant non résolues : quels liens peut-on établir entre apprentissage individuel, apprentissage de groupe et apprentissage organisationnel ? Selon Bennis et Nanus (1985, cités par Ingham, 1997), l'apprentissage est d'abord individuel. A partir du moment où les personnes travaillent en groupe pour un objectif collectif, un apprentissage de groupe prend place. Une compétence collective est souvent plus large que les compétences individuelles qui sont à son origine et, dès lors, le partage semble augmenter la valeur. Dans cette perspective, quand de nouveaux comportements, capacités ou connaissances sont produits, partagés et utilisés au niveau de l'entreprise, l'apprentissage deviendrait organisationnel. Reynaud (2001) conteste cependant une vision de la compétence organisationnelle qui résulterait d'un partage harmonieux des compétences individuelles. Pour lui, la construction de compétences collectives passe par des divergences de vues, des conflits, des rapports de force, des rapports d'autorité et de concurrence : « *Le management par les compétences individuelles peut-il permettre d'améliorer sans heurts la compétence collective ? J'ai quelques doutes (...) Retenons au moins l'idée qu'on ne peut traiter de l'apprentissage collectif sans considérer les structures d'autorité, que ce soit pour comprendre les conditions de l'apprentissage ou pour en apprécier les effets.* » (Reynaud, 2001, pp. 22-23).

Ainsi le lien entre compétences individuelles, apprentissage collectif et performance de l'entreprise est-il loin d'être démontré. Dès lors, on peut considérer qu'il y a bien un « pari »

sur les relations entre compétences et performance, aussi bien sur le site évoqué ici que dans A.Cap 2000.

Conclusion

En conclusion, nous pouvons considérer que la gestion des compétences telle qu'elle se manifeste dans la sidérurgie française au tournant des années 1990 participe d'une transformation des modes de gestion mais aussi, plus généralement, des relations d'emploi, au sens où elle est susceptible de modifier les termes de l'échange entre employeurs et salariés. Il est cependant important de bien cerner la nature et les enjeux de cette transformation, au-delà du caractère séduisant qu'elle peut avoir au premier abord.

Tout d'abord, il faut rappeler que, si les relations d'emploi évoluent dans les pays industrialisés, cela n'est pas le fait uniquement du développement d'une pratique telle que la gestion des compétences, mais aussi des transformations technologiques, de l'évolution des structures d'organisation, des modifications des attentes et demandes de la main-d'œuvre elle-même.

Ensuite, cette évolution ne se produit pas de manière identique et à la même vitesse dans tous les secteurs d'activité. Si effectivement la sidérurgie, qui était antérieurement un secteur fortement taylorisé, connaît une transformation de ses modes de production et des relations d'emploi, on ne peut généraliser ce changement aux organisations « en général ». Comme les débats sur la « fin du taylorisme » et l'émergence de nouveaux modèles l'ont montré, on ne peut identifier actuellement un modèle unique qui serait à l'œuvre ou en développement à travers de très nombreux secteurs d'activité. Taylor « n'est pas mort » et les principes de la division du travail et d'une séparation entre conception et exécution des activités restent bel et bien présents dans certaines entreprises. Même dans les entreprises où des transformations majeures prennent place, dans les faits, certaines caractéristiques du taylorisme peuvent demeurer à des degrés divers.

Si nous revenons à la sidérurgie cependant, en quoi la mise en œuvre de la gestion des compétences au tournant des années 1990 peut-elle être considérée comme symptomatique d'une transformation des relations d'emploi ?

Comme le constate Reynaud (2001), elle peut apparaître à première vue comme une nouvelle définition de l'échange salarial, mais il faut pour le vérifier examiner précisément les termes

selon lesquels cet échange s'établit. Si transformation il y a, il est important de bien examiner ses différents aspects.

Effectivement, d'un côté, la gestion des compétences apparaît porteuse de nouvelles opportunités tant pour les salariés que pour les entreprises : progression professionnelle individuelle pour les premiers, maîtrise des métiers, réactivité des travailleurs et organisation évolutive, pour les secondes.

Par contre, il ne faut pas masquer les risques qui l'accompagnent, et que nous avons évoqués : confusion sur la notion et la nature des compétences ; déplacement de la responsabilité de l'emploi vers les individus ; individualisation des relations entre salariés et employeur ; incertitudes quant aux relations entre compétences individuelles et performance collective.

Les analyses qui ont été effectuées jusqu'ici sur la compétence incitent donc à la prudence : la gestion des compétences ne conduit pas à une relation profondément renouvelée entre employeur et travailleur autour d'un échange d'une progression professionnelle prise en charge et maîtrisée par l'individu en contrepartie de pratiques de travail plus compétentes, plus responsables, plus performantes. D'un côté, la gestion des compétences n'est certainement pas la solution idéale établissant dans l'entreprise un « dialogue constructif » entre salariés et employeur en dehors de toute divergence d'intérêts et de tout conflit. De l'autre, on ne peut la considérer, comme le font certains, comme l'expression pure et simple d'une nouvelle forme de domination patronale fondée sur l'individualisation des relations de travail, le déplacement de la responsabilité de l'emploi et de la performance sur l'individu, et n'ayant pour seule finalité que la performance de l'entreprise.

Par contre, la gestion des compétences participe bien de changements qui tendent à déplacer l'échange entre employeur et salarié sur l'emploi plutôt que sur le salaire (v. à ce sujet Bélanger et Thuderoz, 1998). Ce qui y est en jeu, c'est en effet la capacité de l'individu à démontrer qu'il est et reste utile à l'entreprise, quels que soient les changements, techniques par exemple, que celle-ci connaît.

Finalement, l'expérience amorcée dans la sidérurgie française à la fin des années 1980 et au début des années 1990 témoigne bien de certaines transformations à l'œuvre dans les relations d'emploi. En ce sens, elle offre un « observatoire grandeur nature » qui permet de concevoir quelles nouvelles pratiques de gestion et d'organisation sont possibles, mais aussi quelles sont les difficultés et les risques dont elles s'accompagnent.

Références

« A.Cap 2000, Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle dans les entreprises sidérurgiques », décembre 1990.

Aglietta M., 1998, « Le capitalisme de demain », Paris, *Notes de la Fondation Saint-Simon*, n°101, novembre 1998.

Argyris, C., 1977, « Double Loop Learning in Organizations », *Harvard Business Review*, Sept-Oct.

Beffa J.-L., Boyer R. et Touffut J.-P., 1999, « Les relations salariales en France: Etat, entreprises, marchés financiers », Paris, *Notes de la Fondation Saint-Simon*, n° 107, Juin 1999.

Bélanger J., Thuderoz Chr., 1998, « La recodification de la relation d'emploi », *Revue Française de Sociologie*, XXXIX-3, pp. 469-494.

Bellier S., 1999, « La compétence » in Carré P., Caspar P., *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod.

Bernoux Ph., 1988, « La fin de la division du travail ? », *Sociologie du Travail*, n°3/88, pp. 479-488.

Bourguignon, 1996, « Définir la performance, une simple question de vocabulaire? » in Fericelli A.-M., Sire B. (éd.), *Performance et ressources humaines*, Paris, Economica, pp. 18-31.

Bouwen, R., Fry, R., 1991, « Organizational Innovation and Learning », *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 21(4), 37-51.

Boyer R., (ed.), 1986, *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.

Boyer R., Durand J.-P., 1993, *L'après-fordisme*, Paris, Syros.

Courpasson D., Livian Y.-F., 1991, « Le développement récent de la notion de compétence: glissement sémantique ou idéologique? », *Gestion des ressources humaines*, n° 1, octobre 1991, pp. 3-10.

Guest D., 1987, « Human resource management and industrial relations », *Journal of Management Studies*, 24 (5), September 1987, pp. 503-521.

- Ingham, M., 1997, « Introduction à l'édition française », in Nonaka, I. & Takeuchi, H., *La connaissance créatrice*, Bruxelles: De Boeck Université, pp. 1-19.
- Legge K., 1995, *Human resource management, Rhetorics and realities*, London, MacMillan, Business Series.
- Levy-Leboyer Cl., 1996, *La gestion des compétences*, Paris, Editions d'Organisation.
- Locke R., Kochan Th., Piore M., 1995, « Repenser l'étude comparée des relations professionnelles : les enseignements d'une recherche internationale », *Revue Internationale du Travail*, n° 2/1995, pp. 153-179..
- MEDEF/CNPF, 1998a, *Objectif compétences*, Tome 1, « La compétence professionnelle, enjeu stratégique », Paris, CNPF.
- MEDEF/CNPF, 1998b, *Objectif compétences*, Tome 2, « les pratiques internationales en matière de compétences », Paris, CNPF.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1999, *La connaissance créatrice*, Bruxelles: De Boeck Université.
- Reinbold M.-F., Breillot J.-M., 1993, *Gérer la compétence dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- Reynaud J.-D., 2001, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, vol. 43, n° 1, janvier-mars 2001, pp. 7-31.
- Segrestin D., 1993, « A propos du nouveau modèle productif : questions d'efficience, questions de légitimité, Sociologie du Travail, XXXV, n° 1/93, pp. 49-61.
- Stankiewicz Fr., 1988, *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après-taylorisme*, Paris, Economica.
- Storey J., 1992, *Developments in the management of human resources*, London, Blackwell.
- Stroobants M., 1994, « La mutation au service du système productif », in Collectif, *Les mutations du système productif, Enjeux des compétences et de la formation*, Dossier n° 15, Université catholique de Louvain, Institut des Sciences du Travail, pp. 61-82.
- Thuderoz Chr., 1995, « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de Sociologie*, XXXVI-2, avril-juin 1995, pp. 325-354.
- Veltz P., Zarifian Ph., 1993, « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du Travail*, vol. XXXV, n° 1/93, pp. 3-25.

Zarifian Ph., 1988 , « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz Fr. (sous la direction de), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après-taylorisme*, Paris, Economica, pp. 77-82.

Zarifian Ph., 1999, *Objectif compétence*, Paris, Editions Liaisons.